

Часть 1. С соглашением «на салфетке» лучше, чем по понятиям	8
«Без бумажки — ты букашка, а с бумажкой — человек», или К чему приводит отсутствие письменных договоренностей в партнерстве	9
Как хочется и как бывает в партнерстве	13
Чем грозит недоговоренность в партнерстве на примере партнерства 50/50.....	17
Как создать безопасное бизнес-партнерство. Полезный рецепт	24
«Доверяй, но проверяй», или Как проверить партнера до и в период партнерства	27
Часть 2. ООО & союз двух ИП.	
Критерии, которые помогут определиться с выбором	34
Часть 3. Формы сотрудничества с партнером по бизнесу	48
Инвестор, ростовщик или партнер. Как определить, нужен ли вам партнер и какой именно	49
Где найти инвестора, партнера по бизнесу.....	53
Как обезопасить себя перед вступлением в партнерство. Основные параметры due diligence	57
Создание совместной компании или вход в существующий бизнес. Выбираем подходящий вариант.....	65
Покупка доли в бизнесе	78
Увеличение уставного капитала	99
Создание простого товарищества.....	107
Часть 4. «Оберег» для бизнеса:	
инструменты, которые помогут в договоренностях	114
Term Sheet, или Стоит ли тратить время на «джентльменское соглашение»	117
Партнерское соглашение: какие вопросы решить заранее	132
Корпоративный договор: на что обратить внимание, чтобы избежать конфликта.....	160
Устав типовой или свой собственный: что выбрать и как настроить под себя	177
Опцион: кому показан и как сделать действительно рабочим инструментом	202
«Заем в конверте», или конвертируемый заем: как правильно использовать и рассчитать долю	221
Приложения	244
Приложение 1. Чек-лист. Как самостоятельно проверить партнера	245
Приложение 2. 30+ вопросов, которые полезно обсудить с инвестором по бизнесу.....	250
Приложение 3. Руководство для самостоятельной проверки безопасности партнерства.....	252
Приложение 4. Список полезных ресурсов и книг по теме	254
Вместо заключения, или Что делать дальше	256

Здравствуй, дорогой читатель!

Это книга-консультация, краткий результат наработок, собранных, отработанных и проверенных практикой, судебной работой, реальными диалогами с бизнес-партнерами, созданием корпоративных договоров и проведением партнерских сессий.

Каждый раз на консультации я отвечаю примерно на одни и те же вопросы: какую форму отношений выбрать (ООО, два ИП, АО), как лучше привлечь деньги в бизнес, какие вопросы лучше включить в корпоративный договор, как обезопасить себя в отношениях с партнером, как посчитать или изменить доли участия в бизнесе (и в прибыли, соответственно), что делать, если что-то пойдет не так...

Эта книга точно для вас, если вы:

- жаждете найти своего партнера, но пока не знаете где его искать;
- планируете создать бизнес, но не знаете, в какой форме это сделать и о чем поговорить с партнером по бизнесу;
- создаете бизнес с партнером и не знаете, как оформить ваши договоренности;
- хотите выбрать, в какой форме создать партнерство, а также подобрать конкретные инструменты;
- раньше обжигались уже в партнерстве и сейчас хотите «сделать все правильно»;
- хотите привлечь партнера в бизнес и желаете обезопасить себя и бизнес на случай возможных разногласий в будущем;
- готовы поучиться на «чужих ошибках» и намерены создать безопасное бизнес-партнерство.

Это книга-консультация с реальными историями, выверенными рекомендациями, набором чек-листов для проверки партнера, подготовки структуры корпоративного договора, с вопросами для обсуждения с партнером, с рубриками «как не надо делать» и «как надо», а для тех, кто любит «все в одном месте и быстро», в завершение будет чек-лист по проверке партнера и топ-30 вопросов для обсуждения с партнером.

В книге не будет большого количества ссылок на нормы, длинных цитат судебных актов и т.п., это не научная статья и не диссертация, это практическая и развернутая консультация, руководство к действию, это книга на грани разных специализаций и вместила в себя мой опыт и знания в сфере юридического консалтинга, конфликтологии, разрешения споров, участия в судебных заседаниях, ведения в качестве главного арбитра судебных поединков, управления собственной компанией, применения технологий медиации, проведения партнерских сессий и т.д., всей моей практической и исследовательской деятельности, накопленной за 24 года.

Я за Мир, внедрение партнерских технологий в бизнесе, в семье, в обществе, партнерский подход до, в пути и при расставании, что поможет создать безопасный бизнес, бизнес, где интересы партнерства будут превыше всего, развить и приумножить его, а при необходимости — и цивилизованно разойтись партнерам. Книга — это руководство по построению безопасного и осознанного бизнес-партнерства.

Рукописи не горят, и книга — это то, что останется после меня, и я верю, что она сможет предотвратить совершение ошибок, направить читателя в нужное русло, поможет выстроить безопасное партнерство.

Евгения Бондаренко



Как хочется и как бывает в партнерстве

Когда мы вступаем в партнерство, мы же чего-то хотим от партнера, чего-то ждем, на что-то надеемся. Если у вас уже был опыт партнерства, то вы можете вспомнить свои мотивы, а если рассматриваете вступление в партнерство сейчас, то постарайтесь ответить себе на вопросы: *Зачем вам партнер? Зачем вам именно этот партнер? Что даст вам это партнерство?*

Пока вы раздумываете над моими вопросами, предлагаю разобрать основные причины, почему люди вступают в партнерство и почему впоследствии возникают конфликты.

Почему люди вступают в бизнес-партнерство

Из своего опыта я насчитала восемь причин, почему люди вступают в партнерство. Партнерство может потребоваться:

- для объединения ресурсов и создания продукта (деньги, материальные активы + знания, умения, время + связи, контакты, базы клиентов и т.д.). Партнерство формата инвестор + эксперт;
- разделения затрат и минимизации риска потерь, когда одному партнеру не хватает материальных ресурсов на реализацию бизнес-идеи;
- объединения знаний и различных компетенций. Например, продюсер + эксперт или умеющий продвигать и продавать + создатель продукта;
- масштабирования, вывода продукта на новый уровень, увеличения оборотов, внедрения новых форм продажи, разработки и внедрения франшизы и т.д.;
- расширения географии, открытия новых филиалов и отделений;
- увеличения конкурентоспособности за счет уникальности ресурсов партнера или другого взгляда на бизнес и т.д.;
- внедрения новых идей, технологий, новых (дополняющих) продуктов; наличия плеча для поддержки.

У каждого своя причина, свои мотивы вступления в партнерство, и тут нет правильного или неправильного мотива и пожелания.

Если вы знаете, для чего вам партнер, зачем вам именно этот партнер, за что вы его цените, что дает вам это партнерство и что вы делаете вместе, — это здорово! Еще лучше, когда такое же понимание есть у вашего партнера, это свидетельствует о высокой степени синхронизации и ценности каждого в партнерстве и самого партнерства. Партнерам важно понимать свои мотивы, доносить их друг другу и синхронизироваться между собой.

Но бывали в моей практике случаи, когда оба партнера в беседе один на один говорили: *«Мы давно ничего не делаем вместе», «редко общаемся, встречаемся по необходимости, только взять/дать денег», «как-то само собой я больше занимаюсь этим бизнесом, а партнер самоустранился», «каждый ведет свой кусок бизнеса», «не знаю, зачем мне этот партнер», «по привычке, в реальности партнер не нужен», «давно могу и хочу сам»...*

Если такая реальность не совпадает с ожиданиями партнеров, отличается от первоначальных договоренностей, а доли в бизнесе и в прибыли не зависят от участия партнера в бизнесе, то такие ответы могут указывать на зарождающийся конфликт в партнерстве. В таком случае самое правильное решение — вовремя подумать о реформации отношений, о фиксации изменений или в крайнем случае о цивилизованном расставании.

Сразу оговорюсь, что каждая ситуация уникальна, и если вы получили где-то негативный ответ на тот или иной вопрос, это не повод «махать шашкой», увольнять себя или увольнять партнера. Это повод осмыслить ситуацию и обсудить ее с партнером.

Почему партнеры начинают конфликтовать

Прежде чем обсуждать причины конфликтов в партнерстве, давайте разберем бытовую ситуацию. Представьте, что я прошу вас купить мне сыра. Просто говорю: *«Купите мне сыр, пожалуйста. Очень нужен».*

Какой сыр вы мне купите? Какова вероятность того, что вы, без знания моих предпочтений, «попадете в точку»? И даже если год назад я любила жареный халуми на завтрак, это не значит, что сегодня я не захочу бри или пармезан. А может быть, мне нужен сыр для приготовления сырного соуса с хорошей плавильностью. В общем, в этот раз мне было достаточно 150 граммов пармезана, а вы решили купить голландского аж полкило.

В итоге оба недовольны. И это всего лишь сыр! Но так случается и с более серьезными вещами, и вот она — основная причина конфликта.

Партнер ждет от другого партнера рвения, привода новых клиентов, роста производства, внедрения новых технологий, открытия новых городов, качественного роста бизнеса, погружения в бизнес 24/7, постоянного взаимодействия и быстрых реакций, коротких отпусков и т.д. А в ответ получает погружение в бизнес по желанию партнера, а не от задачи, вялые результаты, выход на связь только в рабочее время, недостаточно быструю реакцию на сообщения, несогласованный уход в отпуск, наем на работу своих родственников, несогласованные займы из бизнеса и т.д. Список неожиданностей огромен.

Если посмотреть глобально на последствия отсутствия синхронизации с партнером, то их можно сгруппировать (см. табл. 1).

ТАБЛИЦА 1. ОТСУТСТВИЕ СИНХРОНИЗАЦИИ С ПАРТНЕРОМ: КАК ПРОЯВЛЯЕТСЯ И К ЧЕМУ ПРИВОДИТ

К чему приводит	Как проявляется
<p>Критическое расхождение в ценностях и видении</p>	<p>Один партнер нацелен на капитализацию компании и дальнейшую продажу, другой — на модель «дойной коровы» и получение значительных дивидендов в пути.</p> <p>Один желает быть просто пассивным участником (только инвестором) без приложения усилий, второй настаивает на активной роли обоих партнеров в бизнесе.</p> <p>Один партнер считает, что можно использовать агрессивную налоговую оптимизацию, второй хочет работать «в белую».</p> <p>Один партнер не считает нужным существенно масштабироваться, ему хватает того, что есть, а второй рвется к кратному росту</p>
<p>Несовпадение ожиданий и реальности</p>	<p>Фразы-маркеры рассинхрона:</p> <p>«Хочу, чтобы партнерство было эксклюзивным и партнер не вел переговоры с другими партнерами, а он...»</p> <p>«Хочу, чтобы приводил клиентов в не меньшем объеме, а он забыл про клиентов...»</p> <p>«Хочу, чтобы другие проекты занимали у партнера не более 10% его времени, а он практически все время уделяет личным проектам...»</p> <p>«Хочу, чтобы партнер вывел продукты на маркетплейсы. Он говорил, что есть такая возможность, но не делает этого»</p>

К чему приводит	Как проявляется
Несправедливое деление доходов	<p>Бизнес задумывался 50/50 и с равным соотношением человеческого, социального и экономического капиталов, но со временем произошел дисбаланс во вкладах и усилиях партнеров.</p> <p>Один партнер по-прежнему вкладывает много своего личного времени в бизнес. Второй самоустранился, устал, занялся чем-то другим, уехал и решил просто получать доход</p>
Тихий конфликт, недобросовестная конкуренция, вывод сделок и денег из бизнеса	<p>Партнер, который не согласен с тем, что вынужден единолично заниматься операционной деятельностью, перестает терпеть и готовится к сепарации и индивидуальному владению бизнесом, он начинает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • присваивать себе плоды «своей» деятельности; • уменьшать разными способами долю своего «партнера»; • компенсировать «свои страдания»: заключать договоры на свои компании, увеличивать зарплату и премии себе и родственникам, увеличивать хозрасчетные и управленческие расходы, использовать ресурсы компании в своих целях, выдавать займы «нужным» людям, переводить потоки и клиентов на свою компанию, загружать производство «своими заказами», уменьшать другими путями объемы выплаты «партнеру»
Открытый конфликт, потеря бизнеса, «жесткое расставание»	<p>Со временем второй партнер начинает понимать, что что-то идет не так: информацию и документы ему дают неохотно, дивиденды не распределяются или их не с чего распределять. Как правило, к этому моменту бывает уже поздно, партнер уже считает «все твое своим», контроль над бизнесом, процессами, командой и клиентами давно в его руках</p>

Можно думать, что все это сказки и «с нами никогда такое не случится», но наша практика участия в корпоративных конфликтах, изучение сценариев развития других корпоративных конфликтов показывают примерно один и тот же сценарий: от полного доверия без корпоративных документов — до полного фактического вытеснения «ненужного партнера» из бизнеса.

Дальше приведу семь вариантов развития ситуации на примере самого популярного, и в то же время опасного партнерства 50/50.

Чем грозит недоговоренность в партнерстве на примере партнерства 50/50

Партнерство с двумя партнерами и с долями 50 процентов на 50 процентов — есть и будет самым распространенным. Это подтверждают многочисленные опросы и мой личный опыт. Объяснения, почему партнеры выбирают именно такую пропорцию долей в бизнесе, разные:

- «Он мой друг, брат, сват, одноклассник...»;*
- «Ты мне доверяешь», «Я тебе доверяю», в доверии не может быть большинства;*
- «Поровну — это справедливо», «Не хочу, чтобы кто-то из нас имел больший контроль»;*
- «Не хочу, чтобы партнер мог принимать решения без моего согласия»;*
- «Не знаю, как посчитать и обосновать размер долей в бизнесе»;*
- «Мы уже договорились, теперь как-то неудобно передоговариваться»;*
- «Так сложилось, мы вложили в бизнес одну и ту же сумму денег»;*
- «Так принято» или «Так делают все»;*
- «Боюсь показаться наглым», «Боюсь спугнуть партнера».*

Как вы можете видеть, основные мотивы партнеров при определении долей в бизнесе в пропорции 50/50 сводятся к страху, излишнему доверию, жажде контроля.

Как же тогда получается, что самое распространенное партнерство в то же время оказывается и самым опасным? Причины две. Первая — сама пропорция долей «50/50», когда друг без друга нельзя принять решение. Вторая причина — то, что партнеры не осуществляют профилактику конфликтов, не прорабатывают негативные сценарии и не прокладывают заранее выход из тупика. Да-да, не договариваются на старте и не фиксируют договоренности. Давайте разберем, к чему это приводит и, главное, как предотвратить подобные последствия.

«Вечный директор»

«Вечный директор» — ситуация, когда партнеры позволили одному и тому же человеку без оценки его работы более двух лет рулить их бизнесом. Из-за отсутствия ротации директор постепенно начинает понимать свои безграничные возможности, а длительный срок властвования развязывает ему руки. В итоге в таком партнерстве вся власть фактически оказывается у того партнера, кто или чей директор.

Причина такого развития событий в том, что в уставные документы в принципе не заложен механизм ротации и назначения руководителя каждым партнером по очереди. Кроме того, не определены основания и механизмы отстранения директора, досрочного прекращения его полномочий.

Как предотвратить ошибку — на старте заложить обязательный порядок и условия смены директора. Для этого в корпоративных документах необходимо:

- установить срок полномочий директора, например, минимальный — полтора года, чтобы у него было время показать результаты, и максимальный — три года, чтобы исключить ощущение несменяемости;
- определить порядок ротации директора;
- определить основания для досрочного прекращения его полномочий.

Безграничный директор

Директор с неограниченными полномочиями — еще одно следствие отсутствия письменных договоренностей между партнерами на старте. Такой директор вправе без ограничений и контроля выдавать займы, брать кредиты, раздавать поручительства, растрачивать денежные средства; выводить ценные, но недооцененные активы компании — программные продукты, товарные знаки, нужные компании машины, оборудование и т.д.

Постепенно директор нужную себе прибыль выводит через операционную деятельность и разрешенные сделки. На долю второго партнера прибыли не остается.

Как правило, такая ситуация возникает в случае, когда компания использует «типовой» устав, устав из интернета или устав, который не закрывает все

потребности участников. Директор вправе совершать все сделки, за исключением крупных и сделок с заинтересованностью. Цена сделок не лимитирована, получать их одобрение у второго партнера директор не обязан.

Кроме того, в документах не определен паритетный порядок назначения партнерами кандидатов на ключевые позиции: главного бухгалтера, финансового директора и др.

Как предотвратить ошибку — в корпоративных документах определить, какие сделки подлежат одобрению участниками, и предусмотреть лимиты для таких сделок:

- по цене сделки, например, «все сделки свыше 500 000 рублей подлежат одобрению участниками»;
- по виду отчуждаемого имущества — интеллектуальная собственность, машины и оборудование, недвижимость и т.д.;
- по типу сделок — кредиты, займы, поручительство, лизинг, прощение долга, длительные отсрочки, нерыночные условия сделок, когда цена сделки отличается от рынка на 20 и более процентов, и т.д.

Безотчетность и бесконтрольность директора

Если директору не нужно ежемесячно или ежеквартально отчитываться о состоянии дел, активах и обязательствах компании, а доступа к расчетному счету нет ни у кого, кроме него самого и его команды, рано или поздно он начнет выводить деньги на хозяйственные нужды и другие туманные статьи расходов. В ситуации, когда в корпоративных документах не закреплены нужные права для партнеров и обязанности директора, он начинает чувствовать себя всесильным, всемогущим и несменяемым.

Как предотвратить ошибку — внедрять в корпоративные документы общества дополнительные права и возможности для партнеров и дополнительные обязанности и ответственность для директора. Необходимо:

- ввести форму управленческой отчетности и периодичность ее представления;
- ввести форму годовой отчетности и порядок ее представления;
- определиться с порядком доступа к информации и документам — бухгалтерские системы, текущие операции, расчетные счета и т.д.;

- определиться с необходимостью и порядком обращения к сотрудникам компании напрямую;
- предусмотреть для второго партнера право выбора кандидатуры главного бухгалтера, финансового директора, ревизора, иного представителя собственника, если первый партнер — директор;
- предусмотреть в трудовом договоре и должностной инструкции обязанности директора, которые корреспондируют правам партнеров и за нарушения которых корпоративным договором предусмотрена ответственность партнера, который привел директора;
- установить ответственность для директора и партнеров за нарушение обязанностей.

Телефонные собрания

Если в компании не внедрена процедура проведения полноценных общих собраний участников, это в итоге приводит к тому, что собрания участников не проводятся либо проводятся формально — партнеры просто согласовывают действия по телефону и ничего не оформляют. Такая ситуация весьма распространена. В результате могут пострадать оба партнера.

Партнер-директор может совершать различные сделки, распределять себе премии, выводить деньги на согласованные цели, думая, что «телефонного согласия» достаточно. Однако в дальнейшем все эти действия могут быть оспорены, так как письменного согласия второго партнера не было.

Партнер-недиректор участвует в собраниях формально, не исследует тщательно деятельность компании, ее сделки и т.д. В результате, когда вскрыется невыгодность сделок, срок на их оспаривание может пройти. Другой вариант — сделка фактически была одобрена, но у партнера нет подтверждающих документов³.

Как предотвратить ошибку — проводить реальные собрания, зафиксировать их необходимость в документах и установить обязательность документального оформления их решений. Необходимо ввести срок для прове-

³ Срок на оспаривание сделок по корпоративным основаниям в большинстве случаев составляет не более 1 года с момента, когда партнер узнал или должен был узнать о сделке, как правило, суды считают этот срок с годового собрания участников.

дения собрания, определить, сколько времени необходимо на подготовку.

Собрание может быть не просто формальным для утверждения годовой отчетности. На нем можно обсуждать стратегические цели развития компании, новые направления деятельности, рассматривать необ-

ходимость совершения/несовершения каких-либо сделок и т.д. Чем чаще и качественнее партнеры будут общаются как партнеры, тем больше шансов, что компания будет развиваться в желанном для двоих партнеров направлении.

Вы можете проводить собрания по различным телекоммуникационным каналам связи, но для этого договоритесь сначала и внесите такую возможность в устав. При этом документы общества советую хранить не на работе, не в корпоративной почте, а в отдельном, «своем» месте, где сможете их быстро получить в случае конфликта.

Роли партнеров и зоны ответственности не определены и не зафиксированы

Мы уже с вами разобрали, что зачастую создание компании заключается в том, что партнеры просто договорились на словах и, в лучшем случае, используют обычный устав. Роли друг друга четко не проговорили и не согласовали друг с другом. В результате каждый партнер сам додумал роль своего партнера и свои ожидания от партнера. Свою же роль исполняет по собственному разумению, со временем ее видоизменяя, без согласия и предварительного обсуждения с другим партнером.

Как предотвратить ошибку — на старте определить и письменно зафиксировать роли и зоны ответственности. Заранее определять порядок действий в случае возможного выгорания, потери интереса к бизнесу, невключенности в операционные процессы, смены приоритетов у одного из партнеров. На этом этапе у партнеров самая высокая договороспособность и способность принимать взвешенные решения в интересах бизнеса.

МОРАЛЬ

Конфликты рождаются там, где ожидания отличаются от реальности

ЧАСТЬ 3

Формы сотрудничества с партнером по бизнесу

- ✓ Какие бывают партнеры и как понять, кто нужен именно вам
- ✓ Где найти партнера
- ✓ Как выбрать подходящую форму партнерства

Инвестор, ростовщик или партнер. Как определить, нужен ли вам партнер и какой именно

«Мне нужны деньги, но я не хочу, чтобы меня контролировали и лезли в дела», «У меня должна быть возможность разойтись», «Меня однажды уже оставили “голышом”, я не хочу повторений», «Помимо денег я жду еще помощи в продажах», «Это мое дело, мне просто нужны деньги, мне сейчас не хватает оборотки» или так: «А можно деньги не возвращать?» — все это реальные фразы основателей бизнеса. Каждая из них несет посыл и отражает подход, кто нужен на самом деле.

Какие бывают партнеры

Что вам нужно на самом деле:

1. «Деньги до зарплаты», на оборотку без контроля внутренних процессов — тогда это просто заем, целевой, под проценты.
2. Деньги на развитие, рост, масштабирование, доработку продукта и вы готовы поделиться своими корпоративными правами — тогда возможно привлечение инвестора: заем плюс доля в бизнесе, конвертируемый заем с возможностью трансформации займа в долю и т.д.
3. Деньги плюс компетенция, дополнительная функция — smart money — это про партнерство, участие в корпоративных отношениях.

Прежде чем приступать к поискам партнера, необходимо сначала четко понимать, кто вам нужен, а кто не подходит. Чем лучше понимание и четче портрет партнера, тем меньше разочарование потом.

Если вам нужен именно партнер, то, скорее всего, вам не подойдет «ростовщик», который хочет сразу иметь большую долю в бизнесе и не готов делать расчеты долей. Который хочет огромных гарантий

МОРАЛЬ

Партнерство — это не только про брать. Это про взаимообмен, про брать и давать

и дает деньги в заем под большой процент. Если вам нужен именно партнер и его компетенции в какой-либо сфере, то вам не подойдет просто инвестор.

Андрей Заворин, венчурный инвестор и бизнес-ангел, технологический предприниматель, президент Клуба инвесторов Сибири, Урала и Дальнего Востока, председатель правления Ассоциации профессиональных участников венчурного рынка «Большая Медведица», проводит такую границу между партнером и инвестором: *«Есть такое понятие — Smart money. Партнер может быть просто умным, но без денег, а инвестор может быть с деньгами, но не умным. А вот граница между Smart money, то есть это умный партнер или инвестор-партнер — это тот, кто вместе с вами вкладывает ресурсы в проект. Нужно четко понимать, что роль партнера — предпринимательская роль, а роль инвестора — роль финансового института. Мы каждый можем быть одновременно и инвестором, и партнером, но если мы заходим в роли инвестора, то мы даем ресурсы в пользование, а роль партнера — использовать ресурсы и получать добавочную стоимость, создавать денежный поток. Большое заблуждение проектов в том, что они хотят найти инвестора, который будет потом на них еще и работать.*

Разделить роли инвестора и партнера является самым большим достижением в переговорах. Если вы правильно сформулируете, кто вам нужен: партнер на Smart money, то есть партнер с деньгами, или просто партнер без денег или инвестор, то есть деньги без партнерства».

Однако не всегда проекту и вам на самом деле нужен партнер. Есть люди, которым партнеры не нужны. Почему? Потому что они привыкли работать на себя, полагаться только на себя, разделять ответственность — но при этом сохранять полную свободу.

Когда партнер не нужен

Может показаться, что когда нас двое или трое, это значит, что нужно перед кем-то отчитываться, показывать результативность, объяснять, что и зачем ты сделал. А когда ты один — если это ошибка, то она твоя. Если успех — он тоже твой.

Партнер вам не нужен, если вы сами не готовы к партнерству, не готовы делиться со своим партнером в случае успеха и роста, не готовы искать консенсус и договариваться или если у вас есть предубеждение, что бизнес можно делать только

в одиночку. И даже если на горизонте история с масштабированием, увеличением ресурсов, большими проектами, все равно вкус и ощущение собственной свободы оказывается важнее. Ощущение, что ты несешь ответственность только за себя. И это абсолютно нормально.

Есть люди, которым нужно партнерство, они не могут без него, а есть одинокие волки. И один и другой путь — верный, если он ваш.

Не нужен вам партнер, если его можно нанять на работу, если его легко можно заменить на другого и от этого не «встанут колом» ваша работа и производство.

Вам не нужен партнер, когда вы можете занять денег, найти нужный вам ресурс другим способом. Партнерство — это связь юридическая и не только.

И точно вам не нужен партнер, если у вас расходятся ценности и принципы работы, если что-то «екает», корбит истораживает. Расхождение в ценностях, разное видение в том, что недопустимо в партнерстве рано или поздно приведут к конфликту.

Когда вы обещаете доли в бизнесе необдуманно, раздаете их направо и налево, тогда вы обесточиваете свой бизнес и себя. Случайное партнерство и чрезмерно большие доли в бизнесе у других партнеров приводят к потере интереса основателя.

Чтобы помочь с выбором, нужен вам партнер или комфортнее развивать бизнес в одиночку, я подготовила опросник. Он ждет вас на следующей странице. Заодно он поможет понять, какого типа партнер вам подойдет. Ключ к ответам найдете в конце опросника.

Итак, вы ответили на вопросы, укрепились в мысли, что вам нужен партнер, и даже теперь знаете, какой именно. Прекрасно! В следующей главе читайте про те самые «рыбные места», где можно встретить «рыбу вашей мечты».

МОРАЛЬ

Конфликты рождаются там, где расходятся ожидания и реальность!

ОПРОСНИК. НУЖЕН ЛИ МНЕ ПАРТНЕР И ЕСЛИ ДА, ТО КАКОГО ТИПА

Мне точно нужен партнер или я справлюсь сам(а)?

- Мне комфортно делиться ответственностью
- Я готов(а) обсуждать и согласовывать решения, договариваться, искать компромиссы
- Мне больше нравится свобода, полностью отвечать за свои успехи и ошибки
- Я готов(а) к регулярным коммуникациям, отчетности и контролю, держать ответ за совершенные/несовершенные действия

Зачем мне партнерство?

- Запустить проект
- Вывести проект на новый уровень, масштабироваться
- Расширить рынок, территорию и географию присутствия
- Подрасти качественно и количественно
- Поделить функции и ответственность
- Получить просто деньги
- Получить еще одни руки, помощь

Мне нужны от партнера:

- Деньги и материальные ресурсы
- Рекомендации и опыт
- Конкретный функционал
- Участие в разработке стратегии компании
- Активное погружение в операционную деятельность
- Нарботки, технологии
- Обученная команда

Я готов(а) вложить в партнерство, дать взамен:

- Долю
- Прибыль
- Ресурсы
- Технологии
- Команду

КАК ЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ:

Если вы отвечаете: «Мне важнее свобода, я не хочу делиться решениями и обязанностями», «Я лучше сам(а), чем обсуждать и договариваться», то вам, возможно, **лучше идти путем одиночного предпринимателя.**

Если же вы отвечаете: «Я хочу объединить ресурсы, разделить риски, привнести новые компетенции», «Мне интересно расти вместе с кем-то, я готов(а) к переговорам и совместным действиям», то вам **стоит искать партнера.**

Портрет вашего партнера складывается из ответов: **какие навыки, ресурсы, функции нужны вам и бизнесу.**

Создание совместной компании или вход в существующий бизнес. Выбираем подходящий вариант

Вопрос, что лучше — создать совместную компанию или войти в существующий бизнес, такой же риторический, как и вопрос, что лучше — построить новый дом или заселиться в уже построенный и пристроить к нему пару комнат? Когда строишь с нуля — выбираешь архитектуру, материалы, команду, планировку. Это долго, дорого, но дает свободу. Когда покупаешь готовый дом — сразу получаешь крышу над головой, но сталкиваешься с прошлым: трещинами, скрытыми проблемами, долгами. Так же и в бизнесе. Реальные истории тому пример.



Случай из практики. Как прозрачность продавца довела объект до ввода в эксплуатацию

Компания в спящем режиме владела недостроенным зданием. За год до истечения срока разрешения на строительство владелец решил продать недострой вместе с компанией. Продавец — владелец компании шел на контакт и был готов к любой проверке: показал всю первичную и техническую документацию, сообщил обо всех займах и инвестиционных договорах, раскрыл суть выявленных судебных споров.

Часть оплаты была зарезервирована до исхода суда, прописаны гарантии и ответственность продавца. Результат — сделка состоялась, суд выиграла, здание ввели в эксплуатацию, а продавец получил остаток причитающейся ему после суда платы.



Случай из практики. Как один аудит заменил годы судебных приключений

Отельер хотел купить санаторий с лицензиями и скважинами. Но после юридического и финансового аудита на месте выявили:

- договоры, не отраженные в учете;
- соглашения о повышении ставок по займам с акционерами;

- споры с контрагентами, задержку заработной платы, предписания уполномоченных органов;
- кредиторскую задолженность за пределами сроков давности, подлежащую списанию и начислению налогов на прибыль;
- удручающее состояние имущества и отклонение его от заявленного состояния;
- разногласия акционеров по поводу условий продажи.

Попытки согласовать сделку с отсрочкой платежа, с ответственностью за нарушение заверений и гарантии не увенчались успехом — у продавца было слишком много «скелетов в шкафу». В итоге отказались от покупки и решили строить новый объект с нуля.



Случай из практики. Как сделать директора совладельцем за результат, а не авансом

Инвестор планировал открытие нового ресторана в новом городе и с новым директором. Потенциальный директор заверял инвестора в своем опыте и компетенциях в ресторанном бизнесе. У инвестора было желание диверсифицировать этот ресторан от других: отделить затраты, завести нового партнера, не смешивая его и его результаты с другими бизнесами.

Создали новую компанию. Инвестор и директор договорились о KPI для директора, порядке и условиях активации опциона, размерах долей, вкладах и ролях каждого, порядке взаимодействия и представления отчетности и др. Вход в существующий бизнес в этой истории был невозможен — нужна была новая отдельная компания.

Как видно из этих историй, выбор модели отношений зависит от ряда факторов: итогов due diligence, вида бизнеса, стадии его развития, договороспособности партнера, ваших целей и вашей готовности рисковать. Конфигурация факторов привела к разным решениям: отказ от партнерства в пользу создания своего бизнеса с нуля, покупка мажоритарного пакета в бизнесе и создание новой компании с возможностью активации опциона для партнера-директора.

Создание совместной компании & вход в существующий бизнес: критерии сравнения

Забегая вперед, скажу сразу, для меня лично в создании компании гораздо больше возможностей «договориться на берегу», «выстроить взаимоприемлемые правила», чем во вхождении в уже существующий бизнес. В новой компании вы точно знаете, что внутри: вы создаете все с вашим участием с самого начала.

Однако выбор, как входить в партнерство, — за вами. Моя задача, помочь вам в этом. Поэтому действовать предлагаю поэтапно. Сначала сравнить создание новой компании и вход в существующий бизнес через серию критериев. Затем у вас будет возможность самостоятельно решить, какой вариант подходит именно вам, с помощью наводящих вопросов.

ТАБЛИЦА 5. СОЗДАНИЕ НОВОГО БИЗНЕСА И ВХОД В СУЩЕСТВУЮЩИЙ: КРИТЕРИИ СРАВНЕНИЯ

Критерий	Создание новой компании	Вход в существующий бизнес
История и риски	Чистая история, без долгов, обязательств и репутационных хвостов	Есть прошлое: долги, скрытые обязательства, судебные и налоговые риски
Контроль	Полный контроль над структурой, процессами, налогами, культурой	Придется работать с уже сложившейся структурой, правилами, людьми
Гибкость	Можно «выстроить под себя»: цели, правила, управление, стандарты	Ограничен существующими договорами, обязательствами, отношениями
Скорость запуска	Медленный старт: нужно время на запуск процессов, команд, продукта	Быстрый старт: есть готовый рынок, клиенты, команда, процессы
Финансы и кредиты	Трудно привлечь кредит: еще нет истории успеха, нужны личные гарантии	Легче получить кредит: банк видит обороты и историю бизнеса

ЧАСТЬ 4

«Оберег» для бизнеса: инструменты, которые помогут в договоренностях

- ✓ Что такое Term Sheet и можно ли без него обойтись
- ✓ Как подобрать подходящий для вашего случая устав
- ✓ Что проверить в корпоративном договоре, в зависимости от вашей роли в партнерстве
- ✓ Какие договоренности в партнерском соглашении укрепят партнерство

Как вы уже поняли, вся эта книга строится вокруг партнерского соглашения — ключевого документа в партнерстве. В российском праве партнерское соглашение — непоименованный договор: закон не дает ему специального названия, но это все равно договор с выраженной волей сторон и подписями сторон. В зависимости от сути, содержания и характера отношений суды квалифицируют его по-разному. То относят к совместной деятельности, то к соглашению о намерениях, то к договору подряда, то к соглашению, регулирующему отношения участников корпорации¹³.

Гибкий формат партнерского соглашения позволяет детально договориться о любых нюансах, нескольких бизнесах, порядке преемственности и наследования, вариантах защиты бизнеса от третьих лиц и действиях партнеров на случай глобальных претензий контрагентов и правоохранительных органов.

Однако партнерское соглашение — не единственный документ, который необходим для полноценного работающего надежного партнерства. Идеи партнерского соглашения должны быть реализованы в уставе, корпоративном договоре, положениях о совете директоров и о генеральном директоре, трудовом договоре, документах наследственного планирования, опционах и займах и т.д. Если у вас несколько компаний, например, в России, Казахстане и Объединенных Арабских Эмиратах, в каждой юрисдикции потребуется довести договоренности до юридического оформления.

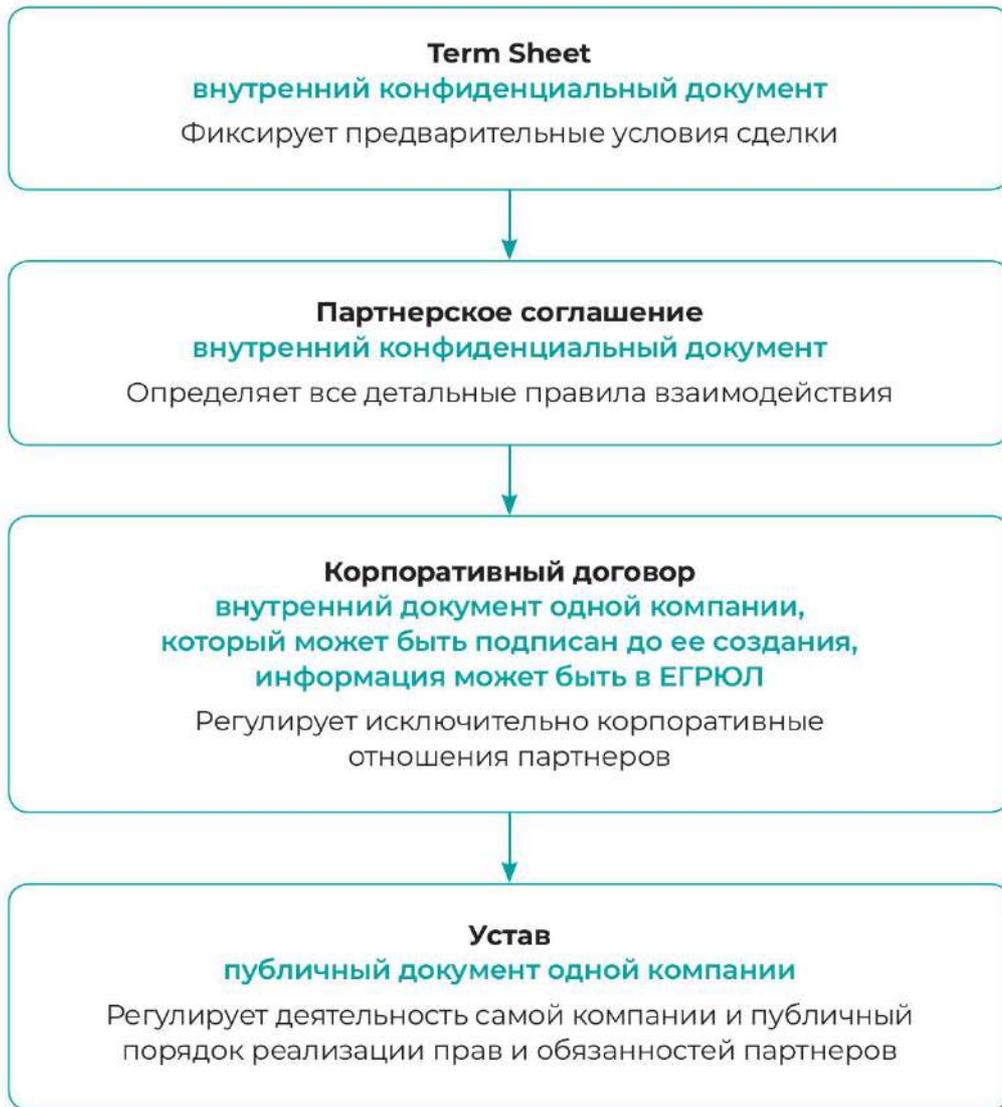
Значимые положения партнерского соглашения, например, лимиты, кворумы, механики выкупа, deadlock, необходимо продублировать в уставе и (или) корпоративном договоре. Все вопросы, которые связаны с долями и опционами — заверить у нотариуса.

Далее — схема с ключевыми характеристиками четырех основных документов, которые для партнерства служат настоящими «оберегами».

¹³ Определения СК по гражданским делам Третьего КСОЮ от 11.06.2025 по делу № 8Г-10020/2025 [88-10921/2025], Третьего КСОЮ от 11.06.2025 № 88-10921/2025, Первого КСОЮ от 01.02.2023 по делу № 88-2210/2023, постановления Восемнадцатого ААС от 07.02.2024 № 18АП-18369/2023 по делу № А76-12957/2023, Девятого ААС от 01.02.2024 № 09АП-86801/2023, Одиннадцатого ААС от 26.10.2022 № 11АП-14714/2022 по делу № А65-9147/2022, АС Уральского округа от 30.01.2024 № Ф09-8671/23 по делу № А60-61821/2022.

Расположила я их в том порядке, как они при нормальном развитии событий должны появляться.

СХЕМА. ЧЕТЫРЕ КЛЮЧЕВЫХ ДОКУМЕНТА В ПАРТНЕРСТВЕ



В этой, заключительной части книги разберем эти и еще два других «оберега» партнерства — опционы и «заем в конверте».

Term Sheet, или Стоит ли тратить время на «джентльменское соглашение»

Term Sheet, в переводе — «список условий», часто выступает первым официальным шагом сделки. Это своего рода «джентльменское соглашение», где обе стороны фиксируют ключевые договоренности. Несмотря на грозное иностранное название, Term Sheet — всего лишь документ, в котором стороны на ранней стадии прописывают основные условия будущей сделки. В российской практике его называют соглашением об основных условиях сделки, соглашением о намерениях, меморандумом о взаимопонимании или протоколом о намерениях. Такой документ напрямую не упомянут в законах, но полностью законен благодаря принципу свободы договора (п. 2 ст. 421 ГК РФ). Иными словами, стороны сами решают, что включать в Term Sheet и какую силу ему придавать.

Обычно Term Sheet заключают на начальном этапе, нередко сразу после соглашения о конфиденциальности, и используют как дорожную карту для подготовки основной сделки. Это помогает структурировать переговоры и сэкономить время — зафиксировав на бумаге общий план, стороны затем двигаются к детальной проверке и оформлению документов.

Term Sheet на первый взгляд может показаться лишним шагом или даже бюрократией. Но опыт показывает, что этот документ способен спасти сделку от множества рисков. Он играет роль фильтра: отсекает несерьезных партнеров, предвосхищает спорные моменты и задает тон дальнейшим переговорам. Разберемся, когда и зачем нужен Term Sheet, а также что в него обычно включают.

«Проверка на вшивость», или Зачем нужны общие параметры сделки

Term Sheet нередко называют своего рода «проверкой на вшивость» для будущих партнеров. Это образное выражение как нельзя лучше отражает одну из ключевых функций документа — проверить серьезность намерений и адекватность контрагента.

В процессе обсуждения и согласования Term Sheet вы сразу увидите, насколько ваш потенциальный партнер договороспособен, разделяет ли он ваши ценности и готов ли исполнять договоренности.

Если человек не готов зафиксировать базовые условия на бумаге, бесконечно затягивает согласование или постоянно меняет позиции — это тревожный сигнал. Таким образом, Term Sheet позволяет «вывести на чистую воду» контрагента и понять, стоит ли продолжать с ним работу.



Пример

Если покупатель бизнеса заметит, что продавец уклоняется от пункта об эксклюзивности и не готов обещать не вести переговоры с другими, это должно стать для него сигналом. Возможно, продавец параллельно торгуется еще где-то. Выявив такое на стадии Term Sheet, покупатель может настоять на гарантиях или поискать другого продавца, сэкономив себе месяцы бесплодных переговоров и траты на проверку покупаемого бизнеса.

Кроме проверки партнера Term Sheet выполняет и практические задачи. В зависимости от содержания и цели его можно рассматривать как документ с разными функциями.

Определяет основные условия будущей сделки: кто участвует, что продается или инвестируется, за какую цену и на каких общих условиях. Он выступает моделью будущей структуры сделки и позволяет сторонам убедиться, что у них одинаковое видение. Например, инвестор и основатель стартапа в Term Sheet могут прописать долю инвестора, сумму инвестиций, этапы финансирования, роли в управлении — и оба убедятся, что представляют себе одно и то же партнерство, исключая разночтения.



Случай из практики. Как Term Sheet помог избежать конфликта и развала партнерства на старте

При продаже перерабатывающего завода Term Sheet стал для сторон «дорожной картой». В нем заранее зафиксировали структуру сделки, порядок передачи активов и условия поручительства.

Когда покупатель попытался отказаться от подписания договора поручительства, продавцы просто напомнили: об этом уже договорились и подписали в Term Sheet. Документ помог избежать затягивания переговоров, подтвердил серьезность намерений сторон и защитил права продавцов. Вместо лишней «битвы» стороны спокойно дошли до подписания сделки.

Согласованная структура сделки существенно облегчает прохождение самой сделки: у всех перед глазами есть план, кто что делает и в какие сроки. Это снижает риск, что по ходу дела кто-то передумает или забудет о важной договоренности.



Случай из практики. Как Term Sheet мог спасти ситуацию, но его не оказалось

Два партнера решили создать совместное предприятие. Они сразу принялись готовить устав, но вскоре зашли в тупик, так как заранее не обсудили, кто и как финансирует проект в случае возникновения у бизнеса потребности в дополнительном финансировании и как это повлияет на распределение долей. Пришлось возвращаться к переговорам и терять время. Если бы изначально в Term Sheet они прописали этапы финансирования и структуру капитала на будущее, этих задержек удалось бы избежать.

Выступает как соглашение о намерениях. Term Sheet часто фиксирует намерения сторон без создания жестких обязательств заключить основную сделку. Он дисциплинирует участников — раз основные параметры подписаны, морально сложнее в дальнейшем от них отступить. При этом каждая сторона сохраняет свободу окончательного решения, особенно если окончательное «да» зависит от результатов аудита, оценки бизнеса и т.д. Такой ненавязчивый характер Term Sheet удобен, когда, например, покупатель заинтересован в активе, но ему нужен due diligence, прежде чем связывать себя обязательствами.

Может быть предварительным договором. По желанию сторон Term Sheet можно сделать юридически обязывающим документом, превратив его

Партнерское соглашение: какие вопросы решить заранее

Партнерское соглашение — это документ о правилах общих и каждого партнера в отдельности. Во время партнерской сессии вы вытаскиваете ваши правила из головы, синхронизируете ожидания между партнерами и кладете договоренности на бумагу. По сути, это Конституция партнерства: задает ориентиры, роли, порядок управления и алгоритмы действий в разных ситуациях. Большинство бизнес-партнерств распадается именно из-за разных взглядов на ситуацию и нарушения договоренностей.

В 2019 году «ВКонтакте для бизнеса» и ResearchM проводили совместное исследование бизнес-партнерств¹⁴. В нем приняли участие 746 предпринимателей с бизнес-партнерами. Оказалось, что с партнером расставался каждый третий. Главные причины:

- разные взгляды и халатное отношение — по 34 процента;
- несоблюдение договоренностей — 28 процентов;
- обман — 25 процентов;
- некомпетентность — 19 процентов;
- негативная обратная связь от сотрудников — 11 процентов.

Как архитектор бизнес-партнерств я провела множество партнерских сессий для разных видов бизнеса и вижу на практике, как тщательная проработка партнерского соглашения влияет на качество отношений и результат.

Если посмотреть на партнерское соглашение с точки зрения экономики:

- цена несогласованности всегда выше цены согласования. Один спор о смыслах легко превращается в три — шесть месяцев простоя решений и недополученную выручку. Партнерское соглашение заранее снимает неопределенность, кто решает, по какому регламенту, на каких метриках;

¹⁴ Исследование доступно по QR-коду.



- скорость — деньги. Фиксированные роли и «последние слова» в периметрах сокращают путь решения. Когда не надо собирать консилиум по каждой мелочи, организация становится предсказуемой для клиентов, банка, команды;
- снижение операционных рисков. Порог одобрения сделок, лимиты на долги/лизинг/поручительства — это прямое ограничение финансовых последствий импульсивных действий одного партнера.

МОРАЛЬ

Партнерское соглашение — инструмент экономии времени и денег, а не документ для галочки

С точки зрения права свобода договора (ст. 421 ГК РФ) позволяет нам собрать конструктор ровно под вашу модель, даже если закон не называет это «партнерским соглашением», а подробно и последовательно прописанные условия снижают риск творческого толкования в споре. Кроме того, партнерское соглашение превращает абстрактную добросовестность в конкретные правила поведения, устанавливая сроки, KPI, отчетность. Это усиливает позицию в случае нарушения.

В сопоставлении с корпоративным договором партнерское соглашение можно назвать конституцией практики. В то время как корпоративный договор и устав — ее юридические «косточки».

Как понять, подходит ли вам партнерское соглашение

Есть несколько критериев, которые помогут понять, партнерское соглашение ваш документ или нет.

Партнерское соглашение вам подходит:

- если вы объединяете разные капиталы — деньги/активы + навыки/время + связи;
- готовы к прозрачности и письменной фиксации;
- хотите согласовать цели/ценности и алгоритмы на случай, если что-то пойдет не так;
- понимаете, что доли \neq «по привычке 50/50», и готовы считать вклад.

Однако этот документ не будет полезен:

- если вы один основатель — с собой договариваться не о чем;
- вам нужны только деньги кредитора — дешевле и чище взять заем / конвертируемый заем;
- второму «партнеру» на самом деле место в штате — оформляйте трудовой договор и КРІ, чтобы не смешивать роли и не перекосить экономику;
- входите с тайными целями или хотите исключения из правил только для себя;
- не готовы к прозрачности.

Есть очень простой тест на партнерство. Попробуйте мысленно убрать любого из партнеров. Как думаете, ваша цель при этом недостижима? Партнер нужен, когда цель недостижима или слишком дорогая не только без его денег, но и его ресурса. Если это так, то партнерское соглашение вам необходимо. Нет — выбирайте наем, подряд, но не партнерство.

Что обсудить с партнером, прежде чем подписывать партнерское соглашение

Обычно при подготовке партнерского соглашения я придерживаюсь алгоритма:

1. Индивидуальные интервью с каждым партнером — сбор запросов партнеров, стартовые ожидания.
2. Партнерская встреча (встречи) — синхронизация, ответы на вопросы, поиск и принятие взаимоприемлемых решений.
3. Подготовка и подписание текста партнерского соглашения как базовой «конституции» партнеров.
4. Доработка корпоративных и иных документов, с нотариальным удостоверением там, где это необходимо.
5. Регулярные пересмотры и обновления по мере эволюции бизнеса.

Далее — основные группы вопросов, которые проходим на сессии.

Вопросы для обсуждения темы «Вид и развитие партнерства»:

- *Какое у вас партнерство: закрытое по составу участников или возможны изменения? Семейное или бизнесовое?*
- *Полное ли у вас партнерство или нужен кто-то еще?*
- *Каким образом планируете привлекать новых партнеров: через выдачу долей или фантомных опционов?*
- *Можно ли выйти из компании? Продать третьим лицам?*
- *Можно ли передать свою долю по наследству прямым наследникам или бизнес может быть передан только партнеру?*

Вид и развитие партнерства — это выбор траектории бизнеса. На старте многие говорят: «Партнеры не нужны, сделаем сами. Если и привлекать — то только инвестора, и доля у него строго ограничена». Это одна ситуация. Другая — когда партнерство созрело: у компании три ключевых совладельца, но для роста им нужно впустить партнеров-сотрудников. Встают вопросы, какими будут права и обязанности, какие от них ожидания, на каких условиях принимать.

Опций несколько. Фантомные опционы — это фактически денежная мотивация из прибыли без изменения состава долевых собственников. Другой вариант — долевое партнерство, с реальным входом в капитал. Выбор зависит от модели: в какой именно компании выделяем/продаем долю, при каких KPI и сроках, какие ограничения на выход, как защищаем текущих участников от размывания, предусмотрена ли возможность продажи доли и прекращение прав при уходе из компании.

Отдельная история — решение сделать компанию непродávаемой (наследуемой). Тогда обсуждаем, как передавать долю в прибыли наследникам, не отдавая им непосредственного управления компанией: личные фонды, паевые инвестиционные фонды, трасты. Такой дизайн напрямую влияет на обвязку, защиту активов и проекцию развития бизнеса на годы вперед.

Вывод простой: вопросы из блока «Вид и развитие партнерства» — это не про что-то «высокое», а про стратегию и реальную траекторию развития. Их честная и своевременная проработка заранее экономит нервы, сохраняет управление и дает компании нужную динамику роста.

Устав «под себя»: что прописать, чтобы придать силы партнерству

Российское законодательство об ООО дает партнерам широкие возможности адаптировать устав «под себя». Устав — это своего рода конституция бизнеса, и закон разрешает отступить от многих правил по умолчанию.

Гибкость в данном случае действительно превращается в силу: вы заранее прописываете правила игры в бизнесе так, чтобы они защищали интересы всех партнеров и соответствовали вашим договоренностям.

Какие же параметры можно и нужно настроить через устав? Почти все основные: состав и полномочия органов управления, порядок принятия решений и голосования, правила выхода участника из общества и входа новых партнеров, ограничения на продажу или залог долей, получение информации участниками — и многое другое. Ниже разберем эти возможности подробнее. Типовой устав большинство из них реализовать не позволяет, так что, если вам нужны особые настройки, без собственного устава не обойтись.

Распределение полномочий. Первое, на что стоит обратить внимание, — структура управления компанией. Закон об ООО по умолчанию устанавливает, что высший орган — общее собрание участников. Оно решает стратегические вопросы, а текущим руководством занимается единоличный исполнительный орган — директор. Совет директоров (наблюдательный совет) в небольших ООО обычно не обязателен.

Устав позволяет гибко перераспределить полномочия между этими органами. Партнеры могут создать совет директоров (далее — СД) и передать ему часть вопросов, которые иначе пришлось бы выносить на общее собрание. Или наоборот — ограничить единоличную власть директора, обязав его получать одобрение коллег по некоторым решениям.

Например, можно прописать, что избрание и увольнение генерального директора — компетенция СД, а не общего собрания. Тогда замена руководителя не потребует созыва всех участников — достаточно решения совета. Другой пример: утверждение крупных сделок до определенной суммы можно поручить тому же совету директоров, чтобы не отвлекать совладельцев по мелочам. А вот особо важные сделки, скажем, свы-

ше 50 процентов активов компании вы, напротив, можете зарезервировать только за общим собранием, даже если закон допускает решение совета — все зависит от ваших приоритетов.

Важно понимать, что ряд вопросов обязательно должен оставаться за общим собранием по закону. Например, утверждение годовых отчетов, распределение прибыли, реорганизация и ликвидация — это всегда решают участники. Но множество других управленческих вопросов вы вправе перераспределить.

В чек-листе Юсконсалта на с. 198 перечислены десятки полномочий — от вступления в ассоциации до открытия филиалов — где вы ставите галочку, кто уполномочен решать: общее собрание или совет директоров. Такой подход позволяет настроить управление под ваш бизнес: если партнеров немного и они хотят лично участвовать во всех ключевых решениях — больше вопросов оставьте за общим собранием. Если же партнеры предпочитают доверить часть задач избранному совету или конкретному руководителю — смело передавайте им эти задачи через устав.

Отдельно отметим *компетенцию директора (генерального директора)*. По закону действует принцип остаточной компетенции: директор вправе решать любые вопросы управления, которые не отнесены уставом к компетенции других органов. Поэтому, когда вы расширяете полномочия совета директоров или самого общего собрания, автоматически сужаются полномочия директора. Этот баланс тоже важно продумать.

Если в компании один основной партнер-директор — возможно, не стоит перегружать устав излишними ограничениями на его полномочия. Но если директоров несколько или вы привлекаете наемного управленца, не будет лишним предусмотреть механизмы контроля. Например, требовать одобрения совета директоров на сделки выше определенной суммы, сделки с аффилированными лицами или сделки с критически важным для вас имуществом вне зависимости от цены сделки.

МОРАЛЬ

**Гибко распределяя
через устав, кто за что
отвечает, вы делаете
управление прозрачным
и удобным**

Не устраивайте «вечного» и «безграничного» директора, если в партнерстве этого не хотят все стороны. Лучше сразу прописать пределы власти каждого органа — тогда и доверие между партнерами выше, а риск злоупотреблений ниже.

Право на выход из общества. Партнерский бизнес — вещь динамичная: кто-то может захотеть выйти из дела, появится необходимость привлечь нового совладельца или, наоборот, перетряхнуть доли между существующими участниками. Устав — ваш инструмент, чтобы эти процессы проходили по вашим правилам. Есть ряд положений, которые можно включить в устав или исключить из него, тем самым сильно влияя на жизненный цикл долей в компании.

Закон об ООО (ст. 26) дает участнику право в любой момент выйти из общества, потребовав выплатить ему стоимость его доли, если это право прямо предусмотрено уставом. Обратите внимание: по умолчанию сейчас такого права нет! Закон изменился. Поэтому, если вы ничего не напишите в уставе, партнер не сможет просто так выйти — ему придется искать покупателя на свою долю.

Включать или не включать право на выход — стратегическое решение. С одной стороны, выходной опцион может служить «аварийным выходом» для недовольного партнера, снизит накал страстей в конфликте — «не хочешь работать — забирай деньги и иди».

С другой стороны, выход бьет по карману компании. Доля ушедшего переходит обществу, а оно обязано выплатить действительную стоимость доли, которая зачастую составляет сотни тысяч или миллионы рублей. Не каждая фирма легко переживет, если из нее враз вынуть крупную сумму. Поэтому большинство серьезных партнеров специально запрещают

МОРАЛЬ

Хотите свободу выхода — пропишите в уставе право на выход. Хотите финансовой стабильности — введите выход с согласия других партнеров или установите запрет на выход, оставив только вариант продажи доли

с российского рынка, массово прибегали к опциону как к «парадному черному ходу» для возможного возвращения. Продажа бизнеса российскому менеджменту за символическую сумму сопровождалась обратным опционом: иностранцу давалось право выкупить актив обратно в течение нескольких лет. Так поступили Mercedes-Benz, Renault, Henkel, McDonald's и другие иностранные бренды²⁵.

Какие есть виды опционов и для каких случаев пригодятся

Опцион — инструмент многоцелевой. В зависимости от ситуации он может принимать различные формы. Рассмотрим несколько типичных видов опционов, которые применяются в партнерских соглашениях, стартапах и корпоративном управлении. Ниже вы найдете также сводную таблицу по видам опционов и их ключевым характеристикам.

Опцион для сотрудников (мотивационная программа). Это вид опциона особенно актуален для стартапов и IT-компаний, которые не могут конкурировать с гигантами по зарплатам, зато могут пообещать долю «в светлом будущем». Смысл в том, что ключевым работникам дают право получить долю в компании или акции при условии, что они проработают определенное время и (или) достигнут определенных результатов.

Это называется опционная программа мотивации (аналог западного ESOP — Employee Stock Option Plan). Сотрудник мотивирован расти вместе с компанией, потому что в перспективе станет ее совладельцем. Компания получает лояльность и удерживает кадры — если сотрудник уйдет раньше срока, опцион сгорает.

Российское законодательство детально не регулирует, как оформлять ESOP, приходится проявлять изобретательность. Варианта два — опцион фантомный и реальный.

Фантомный опцион не дает работнику реальных долей. Вместо этого обещают денежный бонус, размер которого будет привязан к стоимости

²⁵ Mercedes получил опцион на обратный выкуп своих российских активов // vedomosti.ru; Mercedes-Benz согласовал обратный выкуп активов в РФ в случае снятия санкций // tbank.ru.

доли компании. По сути, если компания выросла и, допустим, привлекла инвестиции или продалась, сотруднику выплачивается сумма, как если бы у него была оговоренная доля. Это проще юридически: не надо никого вводить в состав участников, не нужны нотариусы.

Однако налоги при фантомной схеме достаточно высоки: когда срабатывают условия, сотруднику выплачивают деньги, и эта сумма для него фактически является премией. Работодатель удерживает с нее НДФЛ по общим ставкам (13, 15, 18 или 22 процента в зависимости от суммы) и начисляет страховые взносы в общем порядке.

Минус такой схемы в том, что у сотрудника нет настоящей партнерской психологии, так как нет права голоса и нет надежных юридических гарантий. Получается, просто бонус, привязанный к успеху фирмы.

Реальный опцион на доли или акции. Например, основатель компании заключает с сотрудником соглашение по ст. 429.2 ГК РФ: опцион на заключение договора купли-продажи доли. По этому опциону сотрудник (бенефициар) спустя, скажем, три года работы вправе купить у основателя оговоренную часть доли за символическую цену, например, по номиналу. Это уже дает сотруднику именно долю в уставном капитале, пусть и в будущем.

Похожая схема — через специальную компанию (SPV). Создается ООО «Доля», которому основатели передают небольшую часть своих долей. Это ООО выдает опцион сотруднику на покупку доли в основном бизнесе. Схема чуть сложнее, но позволяет аккуратно выделить «опционный пул» и не размывать доли всех основателей сразу. Однако в данном случае без нотариуса не обойтись, так как переход доли оформляется у нотариуса.

Кроме того, возникают вопросы с налогообложением. Если компания на момент реализации опциона вырастет в разы, появляется материальная выгода: сотрудник покупает долю за символическую плату или по номиналу, в разы ниже рыночной стоимости, то есть ниже размера доли в стоимости чистых активов общества на последнюю отчетную дату. В таком случае подлежит исчислению и уплате НДФЛ с этой «выгоды» — с 1 января

МОРАЛЬ

Главное преимущество опциона — гибкость и контроль

2025 года приобретение долей в уставном капитале ниже рыночной стоимости в силу прямого указания в законе формирует материальную выгоду и облагается НДФЛ (подп. 3 п. 1 ст. 212, п. 4 ст. 212 НК РФ). Соответственно, сотрудник должен будет уплатить налог с материальной выгоды по ставке 13 процентов по доходам до 2,4 млн руб. включительно и 15 процентов по доходам выше этой суммы (для нерезидента — 30 процентов).

Продавец, он же основатель, может применить вычеты при отчуждении своей доли (подп. 1 п. 1 ст. 220 НК РФ). Налог у него возникнет с той суммы, что заплатит работник за минусом расходов на приобретение доли. Если работник платит номинальную стоимость, а основатель когда-то оплачивал уставный капитал, то дохода и НДФЛ у основателя не возникает.

Если же основатель продаст свою долю дороже своих расходов на ее приобретение (на создание компании, инвестиции, покупку доли и т. д.) и у него не будет оснований для освобождения от налогообложения (п. 17.2 ст. 217 НК РФ), то с дохода надо будет уплатить НДФЛ 13 или 15 процентов.

Поскольку опцион — это сделка не в рамках трудовых отношений, страховые взносы на эту передачу доли начислять не должны. С точки зрения права работник получил долю как инвестор, как лицо, которое за рамками трудовых обязанностей благодаря своей активности привел компанию к какому-то результату. Он получил долю, а не зарплату, значит, и страховые взносы здесь ни при чем.



Пример

Представьте компанию ООО «Космос» и ценного программиста Ивана. Ивану обещают 5 процентов доли, если он проработает три года, создаст крутой продукт и по его направлению выручка будет X руб.

Оформляют опцион: генеральный директор, он же основной участник Петр, выдает Ивану безотзывную оферту продать ему 5 процентов доли по номинальной стоимости 500 руб. Акцептовать ее Иван сможет через три года при выполнении KPI.

Иван мотивирован, работает день и ночь. Через три года условия выполнены — Иван идет к нотариусу, акцептует оферту, перечисляет 500 руб. Петру и становится владельцем 5 процентов доли

в ООО «Космос». Петр чуть теряет долю, но выигрывает лояльность и результаты в бизнесе, а Иван теперь не просто «наймит», а настоящий партнер, пусть и маленький.

Если бы опцион не оформили, Ивану пришлось бы надеяться на обещание, что когда-нибудь на него перепишут долю. А обещания часто улетучиваются.

Реальные опционные программы — вещь хоть и хлопотная юридически, зато честная и прозрачная: сотрудники заряжены, условия известны заранее и их проще выполнить, чем потом судиться за обещанную долю.

Опцион для партнеров. В партнерских отношениях опционы используют с разными целями: для мотивации, для разрешения конфликта и в качестве ответственности за недобросовестное поведение.

Для реализации механизмов выхода из бизнеса или принудительного выкупа долей обычно используют опционы *call* и *put*. По сути, это зеркальные варианты. *Call-опцион* дает право одному партнеру купить долю другого в оговоренных случаях, а *put-опцион* — наоборот, право продать свою долю другому партнеру. При наступлении условия держатель опциона «нажимает на курок», и вторая сторона вынуждена либо продать, либо купить долю в зависимости от типа опциона.

Это бывает полезно, например, в случае *deadlock* — тупике при равном 50/50 владении. Партнеры рассорились, компания буксует, и нужно, чтобы один выкупил долю второго. Если заранее прописать опцион, процесс пойдет гораздо быстрее: один заявляет требование, другой получает деньги и выходит.

Другой вариант применения опциона — на случай, если кто-то из партнеров нарушит договоренности, например, не выполнит план, займется конкурентным бизнесом и т. п. Можно предусмотреть *штрафной call-опцион*: добропорядочный партнер получает право принудительно выкупить долю нарушителя по сниженной цене. Это одновременно и способ избавиться от токсичного участника, и санкция — провинившийся получит за свою долю меньше, чем она реально стоит. Разница в цене играет роль штрафа.

Аналогично, *штрафной put-опцион* — право пострадавшего партнера продать свою долю нарушителю по явно завышенной цене, чтобы покинуть

«Заем в конверте», или конвертируемый заем: как правильно использовать и рассчитать долю

Конвертируемый заем, или «заем в конверте», как мы его шуточно называем в Юсконсалте, — особый договор займа, по которому инвестор дает компании деньги взаймы, с правом в будущем конвертировать этот долг в долю компании. Иначе говоря, инвестор может выбрать: либо получить назад свои деньги с процентами, либо превратить долг в пакет долей (акций) и стать совладельцем бизнеса. Причем история здесь не про «и деньги, и доля» — итог только один: или возврат средств, или участие в капитале.

Такая схема стала возможна в российском праве сравнительно недавно. В 2021-м появились соответствующие нормы в законах об ООО и АО, и еще не все предприниматели о ней знают. Однако для стартапов этот инструмент — настоящая находка.

Почему конвертируемый заем — находка для основателя стартапа

Конвертируемый заем — финансово-правовой инструмент, который требует тщательных расчетов и продуманности, а взамен дает гибкость и выгоду как для предпринимателя, так и для инвестора.

Я насчитала минимум пять причин, почему основателю бизнеса стоит обратить внимание на «заем в конверте».

Финансирование на ранней стадии, когда трудно оценить бизнес. Конвертируемый заем особенно выручает, когда у стартапа еще нет впечатляющей истории успеха, стабильной выручки или прибыли. В таких условиях почти невозможно объективно оценить стоимость компании — цифры будут взяты с потолка. Прямо продав долю инвестору на ранней стадии, основатель рискует либо слишком дешево отдать большую часть компании, либо отпугнуть инвестора завышенной оценкой. Конвертируемый заем откладывает вопрос оценки: деньги приходят сейчас, а размер доли для инвестора определится позже, когда появятся понятные ориентиры,

например, результаты первого года работы или оценка на следующем инвестраунде.

Альтернатива банкам и обычным займам. Стартапам на начальной стадии банки почти не дают кредиты — у них нет залогов и финансовой истории. Обычный частный заем тоже не идеален: отдавать долг с процентами трудно, если бизнес еще не генерирует стабильный доход. Конвертируемый заем позволяет получить средства без мгновенного долгового бремени на бизнес. Если дело выгорит, заем превратится в долю и возвращать деньги не придется вовсе — долг как бы прощается в обмен на инвестиционную долю. Если же инвестор решит забрать деньги — придется вернуть долг, но это лучше, чем сразу отдавать часть компании на неопределенных условиях.

Не нужно сразу расставаться с долей в компании. Один из страхов основателей — взять инвестиции и тут же отдать «кусочек» компании, а через год понять, что партнерство не сложилось и долю хорошо бы вернуть. С конвертируемым займом доля к инвестору не переходит сразу. Предприниматель получает время: деньги уже работают в бизнесе, но до поры до времени компания остается полностью в руках основателей. Если команда и инвестор не притерлись, уплатив долг и проценты как по обычному займу, есть шанс расстаться до того, как инвестор войдет в капитал. Это как испытательный срок для сотрудничества.

Гибкость в условиях и справедливость для всех. Конвертируемый заем можно настроить под свою ситуацию. Например, связать размер будущей доли инвестора с успехами бизнеса. Если дела идут хорошо и показатели растут — инвестор получит соответствующую долю. А если план не выполнен — доля инвестора может быть больше и наступит так называемая штрафная конвертация, о ней поговорим позже. Такой подход воспринимается основателями как более справедливый: инвестор награждается за рост компании, но и не получает слишком много, если бизнес пока не достиг заявленных целей.

Деньги останутся в компании при конвертации. Важный момент: когда конвертируемый заем превращается в долю, часть займа идет в уставный капитал, формируя номинальную стоимость новой доли инвестора. Оставшаяся сумма может быть направлена, например, в добавочный капи-

тал и в имущество общества. Проще говоря, деньги не изымаются из бизнеса, а усиливают его капитализацию. При этом обязательство по возврату займа гасится. То есть основателю не придется искать средства, чтобы вернуть долг — он сливается с капиталом компании. Это здорово облегчает жизнь бизнесу, особенно если вся наличность нужна для роста, а не на выплату долгов.

В итоге для предпринимателя конвертируемый заем — способ привлечь деньги, не размывая свою долю сразу и не загоняя себя в долговую кабалу, пока будущее неопределенно. Основатель получает время и ресурс для роста, сохраняя контроль. При этом заранее договаривается, на каких условиях инвестор может стать совладельцем.

Какая польза от «займа в конверте» для инвестора

Теперь посмотрим с другой стороны — что инвестору нравится в схеме конвертируемого займа. Почему он вместо прямой покупки доли или классического кредита соглашается на конвертируемый заем?

Причин несколько.

Право выбора и защита от неудачи. Главный бонус для инвестора — возможность принять решение постфактум, когда ситуация прояснится. Он вкладывает деньги сейчас, но может позднее выбрать: конвертироваться в долю, если бизнес «выстрелил», либо забрать свои деньги с процентами, если посчитает, что проект не оправдал ожиданий. Это как иметь и страховку, и лотерейный билет одновременно. В худшем случае инвестор просто кредитор, и ему должны вернуть долг. В лучшем случае — он становится совладельцем перспективной компании, купив долю, по сути, задним числом, когда риски меньше. Такой асимметричный риск привлекателен: вниз — защита, вверх — участие в успехе.

Контроль за использованием средств. Пока деньги выданы как заем, инвестор зачастую обговаривает условия использования этих средств. В договор можно включить целевое назначение инвестиций, отчетность о расходах и другие ковенанты. Проще поставить некоторые ограничения, чем когда инвестор сразу стал миноритарием с небольшим пакетом. Здесь же, оставаясь кредитором до поры, он может оговорить определенные

рычаги контроля. Это снижает риск, что деньги будут потрачены не по плану или компания свернет не туда.

Гибкие и выгодные условия конвертации. Инвестор может настаивать на включении условий, которые улучшат его положение при конвертации. Например, предусмотреть скидку на оценку (discount) — широко применяемый в венчурных сделках механизм, известный по SAFE-нотам. Скажем, если на следующем раунде компания оценивается дорого, ранний инвестор конвертируется по более низкой оценке с оговоренной скидкой, например 20–50 процентов, и получает бóльшую долю, чем новые инвесторы за те же деньги.

Еще вариант — штрафная конвертация: если компания не достигнет оговоренных показателей, инвестор, наоборот, получит бóльшую долю как некий бонус за повышенный риск или разочарование результатами. По сути, в договор можно заложить различные сценарии конвертации под разные исходы — это позволяет инвестору чувствовать себя увереннее, что бы ни произошло.

Юридические механизмы защиты. Российское законодательство предусматривает определенный порядок конвертации займа в долю. Инвестор, заключив договор конвертируемого займа, получает прописанное в нем право требовать конвертации. Если наступили условия для конвертации, инвестор подает через нотариуса заявление, и при отсутствии возражений компания обязана провести увеличение уставного капитала, выпустив долю для инвестора. Процедура включает несколько нотариальных действий, но важно, что у инвестора есть легальный путь реализовать свои права, даже если вдруг основатель передумает его пускать в бизнес. В крайнем случае, можно пойти и до суда. Однако сама возможность принудительно оформить долю дисциплинирует стороны.

Участие в успехе с отсрочкой формальностей. Для инвестора конвертируемый заем — это способ зайти в проект постепенно. Он сразу вкладывает деньги, но становится участником компании не мгновенно, а спустя время, если решит конвертироваться. Это удобно, например, венчурным фондам, которые хотят посмотреть в деле команду, прежде чем стать официальным совладельцем, или бизнес-ангелам, которые верят в идею, но пока хотят сохранить более простой статус заимодавца. В итоге инвестор

 **Пример**

Вы договорились, что инвестор-конвертируемый зайдет на тех же условиях, что и новый инвестор, но с дисконтом 50 процентов. Допустим, пришел крупный фонд и оценил компанию в 200 млн руб. (pre-money valuation) для своей инвестиции. Тогда наш ранний инвестор конвертирует свой заем, исходя из оценки вдвое ниже — 100 млн руб., то есть с 50-процентной скидкой.

Если он вложил, скажем, 10 млн руб., то доля инвестора при конвертации составит $10 \text{ млн руб.} / 100 \text{ млн руб.} = 10$ процентов компании. Получается, новый фонд за свои деньги получил долю по оценке 200 млн руб., а ранний инвестор — по 100 млн руб. Это справедливо, ведь он заходил раньше и рисковал больше.

Этот механизм аналогичен SAFE-нотам и конвертируемым займам в западной практике. В договоре обычно прописывают: доля = сумма займа / (valuation × discount).

Для наглядности сравним два варианта конвертации: без скидки и с применением дисконта.

 **Пример**

Уставный капитал до конвертации: 10 тыс. руб. Сумма займа: 500 000 руб. Оценка компании при новом инвестиционном раунде (pre-money): 25 млн руб. Дисконт для инвестора: 20 процентов.

Вариант 1. Конвертация без скидки

Порядок расчета:

1. Рассчитываем долю инвестора: Сумма займа / Оценка компании = $500 \text{ тыс. руб.} / 25 \text{ млн руб.} = 2\%$ или $1/50$.

2. Определяем новый уставный капитал. Для закрепления доли 2% у инвестора номинал доли в уставном капитале будет: $10 \text{ тыс. руб.} \times (2\% / 98\%) \approx 204,08 \text{ руб.}$ Новый уставный капитал: 10 204,08 руб.

Вариант 2. Конвертация со скидкой 20 процентов.

Порядок расчета:

1. Оцениваем компанию для конвертации займа с учетом скидки: $25 \text{ млн руб.} \times (100\% - 20\%) = 20 \text{ млн руб.}$

2. Определяем долю инвестора при конвертации: $500 \text{ тыс. руб.} / 20 \text{ млн руб.} = 2,5\%$.

3. Определяем новый уставный капитал. Для закрепления доли 2,5% у инвестора номинал доли в уставном капитале будет: $10 \text{ тыс. руб.} \times (2,5\% / 97,5\%) \approx 256,41 \text{ руб.}$ Новый уставный капитал: 10 256,41 руб.

Таким образом, без скидки инвестор получил бы 2 процента доли. С применением скидки 20 процентов его доля увеличивается до 2,5 процента. То есть его доля увеличилась на 25 процентов относительно базового варианта. Это и есть экономический эффект скидки: инвестор за те же деньги получает большую долю как компенсацию за риск раннего входа в проект.

Также могут установить потолок оценки (valuation cap) — максимальную оценку, выше которой ранний инвестор не считается при конвертации, чтобы его доля не размывалась чрезмерно, если следующий раунд даст слишком высокий рост оценки компании. Если реальная оценка компании превышает потолок, для расчета доли инвестора берется ограниченное значение (cap).



Пример

Сумма займа инвестора: 500 тыс. руб., valuation cap: 5 млн руб., фактическая оценка компании в новом раунде: 25 млн руб.

Порядок расчета:

1. Рассчитываем долю без cap: $500 \text{ тыс. руб.} / 25 \text{ млн руб.} = 2\%$.

2. Рассчитываем долю с cap: $500 \text{ тыс. руб.} / 5 \text{ млн руб.} = 0,10$, то есть 10%.

Поскольку cap = 5 млн руб., для конвертации используется эта оценка вместо 25 млн руб.

Итоговая доля инвестора — 10 процентов доли в капитале вместо 2. Условие valuation cap позволило ему конвертировать заем по существенно более низкой базовой оценке, зафиксированной на уровне 5 млн руб., тем самым увеличив его участие в капитале в пять раз по сравнению с конвертацией по реальной оценке без ограничения.

Формула на основе финансовых показателей (метрика-based).

В этом варианте доля привязана к результатам бизнеса. Например, усло-

вие: «Если выручка компании за 2025 год составит 100 млн руб. или больше, инвестор вправе конвертировать заем и проценты в долю, размер которой рассчитывается по формуле...» Формула расчета доли инвестора при конвертации может быть записана так:

Доля инвестора = сумма займа / (выручка × мультипликатор × (1 – скидка)),

где мультипликатор — коэффициент, который отражает, во сколько выручку оценивают при конвертации, а скидка задается в долях (например, 50% = 0,5).



Пример

Мультипликатор для оценки — 4, то есть компания ценится в четыре выручки. Скидка для инвестора как бонус за ранний вход — 50 процентов. Сумма займа — 10 млн руб. Условие конвертации — выручка компании за год не менее 100 млн руб.

Порядок расчета:

1. Рассчитываем условную оценку по выручке. Выручка 100 млн руб. умножается на мультипликатор 4. Получаем базовую оценку: 100 млн руб. × 4 = 400 млн руб.
2. Применяем скидку. С учетом скидки 50 процентов для инвестора используется 50 процентов от полученной оценки: 400 млн руб. × 50% = 200 млн руб.

По сути, для инвестора оценка компании берется вдвое ниже рыночной.

3. Вычисляем долю инвестора. Делим сумму займа на скорректированную оценку: 10 млн руб. / 200 млн руб. = 0,05.

В дробном выражении это 1/20, что соответствует 5 процентам доли. Инвестор получит 5 процентов в капитале.

В данном примере 5 процентов — это максимальный размер доли при выручке не ниже оговоренного порога. Если компания перевыполнит план и выручка окажется выше 100 млн руб., оценка по формуле будет больше, а доля инвестора — меньше 5 процентов. Таким образом, формула обеспечивает справедливое соотношение: чем лучше финансовый результат компании, тем меньшую

долю получает инвестор при конвертации, и наоборот. Если компания план по выручке не выполнит, условие для конвертации не наступит. В этом случае инвестору, в зависимости от условий договора, либо придется ждать наступления другого предусмотренного события для конвертации, либо реализовывать право требовать возврата денег как по обычному займу.

Для справки: при начальном уставном капитале 10 тыс. руб. увеличение капитала для выделения 5 процентов доли инвестора составит примерно 526,32 руб., что соответствует доле $1/20$ в дробном выражении. Общий уставный капитал увеличится примерно до 10 526,32 руб.

Фиксированная доля или диапазон доли. Иногда стороны прямо указывают, какую долю получит инвестор при конвертации. Например: «Инвестор вправе конвертировать заем в долю 5 процентов от уставного капитала». Либо устанавливают вилку: «Доля будет не менее X процентов и не более Y процентов. Точный размер определяется по формуле...»

Фиксированный процент удобен своей простотой, но часто несправедлив. Оценка бизнеса со временем меняется, и 5 процентов сегодня и через год — большая разница. Поэтому фиксированная величина встречается разве что в условиях штрафной конвертации. Например, если проект провалил показатели, инвестор гарантированно получает не 5 процентов, а 10. Проще говоря, если стартап не вырос, как ожидалось, инвестор получает бóльшую долю, чем исходно планировалось по базовой формуле, чтобы компенсировать риск и невыполнение KPI.

МОРАЛЬ

Для конвертируемого займа нет одной-единственной формулы на все случаи. Действует принцип — стороны должны заранее договориться, как вычислить долю, чтобы потом не спорить



Пример

В продолжение предыдущего сценария предположим, что при нормальном исходе инвестор рассчитывал на 5 процентов доли ($1/20$). Однако условиями договора предусмотрено: если ключевые показатели не достигнуты, доля участия инвестора устанавливается фиксированно на уровне 10 процентов (штрафная конвертация). Таким образом, вне зависимости от расчетов по формуле, инвестор в итоге получит 10 процентов уставного капитала вместо 5. Порядок расчета:

1. Рассчитываем базовую долю без штрафных условий. Согласно исходной формуле (например, по выручке и мультипликатору), доля инвестора должна была составить 5 процентов при достижении целей.
2. Применяем фиксированную долю. В связи с невыполнением показателей вступает в силу условие о фиксированной доле или повышенной доле инвестора. Договором установлено, что доля не $5\% = 1/20$, а $10\% = 1/10$ независимо от расчета.

Инвестору присваивается доля 10 процентов в капитале после конвертации. Для достижения этой доли требуется выпустить инвестору больше дополнительных номинальных средств в капитал. Например, при первоначальном уставном капитале 10 тыс. руб. увеличение капитала для 10 процентов доли составит около 111,11 руб., что обеспечит долю $1/10$.) В результате «штрафная» оговорка удваивает долю инвестора по сравнению с базовым сценарием, защищая его интересы при провале планов.

Комбинированные и сложные формулы. На практике могут быть очень замысловатые схемы расчета. Например, которые сразу учитывают и новое привлечение, и финансовые показатели:

«Инвестор получает долю по наименьшей оценке из:

- а) трех выручек 2025 года;
- б) следующей инвестиционной оценки с 30-процентным дисконтом;
- в) фиксированного капитала 300 млн руб.».

Приложение 3

РУКОВОДСТВО ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПРОВЕРКИ БЕЗОПАСНОСТИ ПАРТНЕРСТВА

Самостоятельный аудит партнерства — это анкета, которая поможет вам увидеть: «узкие места» будущих взаимоотношений с вашим партнером; зоны роста совместного проекта; вопросы, которые необходимо усилить в первую очередь, чтобы повысить защищенность партнерства и интересов друг друга; сильные стороны свои и партнера и аспекты, которые нужно доработать во взаимодействии друг с другом.

	Да	Нет	Страницы
У вас есть партнер по бизнесу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	49–53
Вы официально оформили совместный бизнес — совместно создали ООО или заключили соглашение между двумя ИП?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	35, 65, 107
У вас есть соглашение о совместной деятельности (для двух ИП)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	37, 107
У вас есть корпоративный договор?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	160
У вас контрольный пакет в бизнесе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24, 160, 173
Если у вас возникнет конфликт, вы сможете принять решение без вашего партнера?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	132, 160, 170, 177
У вас определен способ разрешения конфликтов, тупиковых ситуаций с партнером?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	170, 173
Супруги ваш и вашего партнера не могут влиять на ваш бизнес?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	160
Роли, функции и зоны ответственности партнеров распределены и зафиксированы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	132, 151
У вас достигнута договоренность по каким вопросам и за кем из партнеров конечное решение?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	143, 160
Вы договорились о внешнем и внутреннем позиционировании? Как вы представляетесь перед контрагентами и сотрудниками?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	132
Вы договорились о том, что у вас за проект?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	123, 137
Вы договорились, что с партнером делаете вместе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	137, 151
Вы определили срок проекта и одинаково его понимаете с партнером?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	132, 137, 139

	Да	Нет	Страницы
Вы определили вклад каждого партнера и просчитали долю каждого партнера в бизнесе?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	140, 151, 155
Вы проработали с партнером возможные негативные сценарии развития бизнеса и согласовали варианты действий?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	155, 170, 173
Прибыль партнера от бизнеса может меняться в зависимости от вовлеченности и результативности каждого из партнеров?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	141, 184
Вы договорились с партнером по бизнесу проводить ревизию ваших договоренностей, ролей и доли прибыли ежегодно или через иной конкретный срок?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	22, 24, 132
Вы достигли договоренностей о невозможности конкуренции друг с другом в сфере вашего бизнеса?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	166, 174
Вы определили степень вовлеченности в бизнес каждого из партнеров — сколько времени готовы тратить на совместный бизнес, как часто ходите в отпуск и на какое время и т.д.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	138–139
Вы нашли точки соприкосновения и общие ценности с вашим партнером по бизнесу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	137
Вы проговорили, что недопустимо в ваших отношениях и что должно произойти, чтобы ваше партнерство распалось?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	137, 150
Вы договорились, как будете делить бизнес в случае расставания?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	172

КАК ЧИТАТЬ РЕЗУЛЬТАТЫ

Чем больше у вас ответов **«да»**, тем более устойчивым и эффективным будет ваше партнерство и ваши интересы более защищены в бизнесе.

Каждый ответ **«нет»** несет риски и требует проработки. Необходимо обдумать возможные вопросы самостоятельно, составить разговор с партнером, обсудить с ним вопросы, принять решения и зафиксировать договоренности.

Чтобы вам было удобнее вернуться к нужному вопросу в книге и разобраться в нем подробнее, я указала страницу.